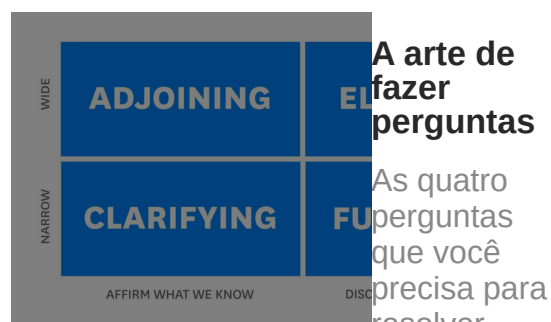
Reaprendendo a arte de fazer perguntas

por Tom Pohlmann e Neethi Maria Thomas

27 de março de 2015

Ler em português

Questionar adequadamente se tornou uma arte perdida. A criança curiosa de quatro anos faz muitas perguntas — fluxos incessantes de "Por quê?" e "Por que não?" podem soar familiares — mas, à medida que envelhecemos, nosso questionamento diminui. Em uma pesquisa recente com mais de 200 de nossos clientes, descobrimos que aqueles com filhos estimaram que 70-80% dos diálogos de seus filhos com outras pessoas eram compostos de perguntas. Mas esses mesmos clientes disseram que apenas 15-25% de suas próprias interações consistiam em perguntas.Por que a queda?

VÍDEO RELACIONADO

A arte de fazer perguntas

As quatro perguntas que você precisa para resolver diferentes tipos de problemas.

Salvar

Compartilhar

VEJA MAIS VÍDEOS >

Pense em seu tempo de crescimento e na escola. Provavelmente você recebeu mais reconhecimento ou recompensa quando acertou as respostas. Mais tarde na vida, esse incentivo continua. No trabalho, muitas vezes recompensamos aqueles que respondem perguntas, não aqueles que as fazem. Questionar a sabedoria convencional pode até levar a ser marginalizado, isolado ou considerado uma ameaça.

Como as expectativas para a tomada de decisões passaram de "faça logo" para "faça agora" para "deveria ter sido feito ontem", tendemos a tirar conclusões

precipitadas em vez de fazer mais perguntas. E o efeito colateral infeliz de não fazer perguntas suficientes é uma tomada de decisão ruim. É por isso que é imperativo que desaceleremos e reservemos um tempo para fazer mais — e melhores — perguntas. Na melhor das hipóteses, chegaremos a conclusões melhores. Na pior das hipóteses, evitaremos muito retrabalho mais tarde.

Além de não falar o suficiente, muitos profissionais não pensam sobre como diferentes tipos de perguntas podem levar a diferentes resultados. Você deve conduzir uma conversa fazendo os tipos certos de perguntas, com base no problema que está tentando resolver. Em alguns casos, você vai querer expandir sua visão do problema, em vez de mantê-lo estreitamente focado. Em outros, você pode querer desafiar suposições básicas ou afirmar sua compreensão para se sentir mais confiante em suas conclusões.

Considere estes quatro tipos de perguntas — Esclarecendo, Adjacente, Canalizando e Elevando — cada uma delas visando atingir um objetivo diferente:

Perguntas esclarecedoras nos ajudam a entender melhor o que foi dito. Em muitas conversas, as pessoas falam umas com as outras. Fazer perguntas esclarecedoras pode ajudar a descobrir a real intenção por trás do que é dito. Elas nos ajudam a entender melhor uns aos outros e nos levam a perguntas de acompanhamento relevantes. "Você pode me contar mais?" e "Por que você diz isso?" ambas se enquadram nessa categoria. As pessoas geralmente não fazem essas perguntas, porque tendem a fazer suposições e completar as partes que faltam.

Perguntas adjacentes são usadas para explorar aspectos relacionados do problema que são ignorados na conversa. Perguntas como "Como esse conceito se aplicaria em um contexto diferente?" ou "Quais são os usos relacionados dessa tecnologia?" se enquadram nessa categoria. Por exemplo, perguntar "Como esses insights se aplicariam no Canadá?" durante uma discussão sobre o valor do tempo de vida do cliente nos EUA pode abrir uma discussão útil sobre diferenças comportamentais

entre clientes nos EUA e Canadá. Nosso foco preciso em tarefas imediatas geralmente nos inibe a fazer mais perguntas exploratórias, mas reservar um tempo para fazê-las pode nos ajudar a obter uma compreensão mais ampla de algo.

Perguntas de funil são usadas para mergulhar mais fundo. Nós as pedimos para entender como uma resposta foi derivada, para desafiar suposições e para entender as causas raiz dos problemas. Exemplos incluem: "Como você fez a análise?" e "Por que você não incluiu esta etapa?" O funil pode naturalmente seguir o design de uma organização e suas ofertas, como, "Podemos pegar esta análise de produtos para áreas externas e reduzi-la a uma determinada marca de móveis de jardim?" A maioria das equipes analíticas — especialmente aquelas inseridas em operações comerciais — faz um excelente trabalho ao usar essas perguntas.

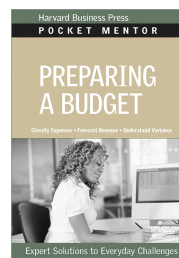
Perguntas elevadas levantam questões mais amplas e destacam o panorama geral. Elas ajudam você a dar zoom out. Estar muito imerso em um problema imediato torna mais difícil ver o contexto geral por trás dele. Então você pode perguntar: "Dando um passo para trás, quais são as questões maiores?" ou "Estamos mesmo abordando a questão certa?" Por exemplo, uma discussão sobre questões como declínio de margem e diminuição da satisfação do cliente pode se transformar em uma discussão mais ampla sobre estratégia corporativa com uma pergunta elevada: "Em vez de falar sobre essas questões separadamente, quais são as tendências maiores com as quais devemos nos preocupar? Como todas elas se conectam?" Essas perguntas nos levam a um campo de jogo mais alto, onde podemos ver melhor as conexões entre problemas individuais.

No mundo “sempre ligado” de hoje, há uma pressa para responder. O acesso onipresente a dados e as demandas comerciais voláteis estão acelerando esse senso de urgência. Mas precisamos desacelerar e nos entender melhor para evitar decisões ruins e ter sucesso neste ambiente. Como fazer perguntas requer uma certa quantidade de vulnerabilidade, as culturas corporativas devem mudar para promover esse comportamento. Os líderes devem encorajar as pessoas a fazer mais perguntas, com base nas metas que estão tentando atingir, em vez de fazê-las correr para dar

respostas. Para tomar as decisões certas, as pessoas precisam começar a fazer as perguntas que realmente importam.

Tom Pohlmann é chefe de valores e estratégia na Mu Sigma . Ele foi anteriormente Chief Marketing and Strategy Officer da Forrester Research e, anteriormente, liderou a maior unidade de negócios da empresa e todas as suas pesquisas tecnológicas.

NT

Neethi Mary Thomas é gerente de engajamento na Mu Sigma , onde lidera engajamentos globais para clientes da Fortune 500 e de hipercrescimento na costa oeste. Ela é uma consultora de análise experiente e proprietária de P&L.

Leia mais sobre **Comunicação empresarial** ou tópico relacionado **Tomada de decisão e resolução de problemas**